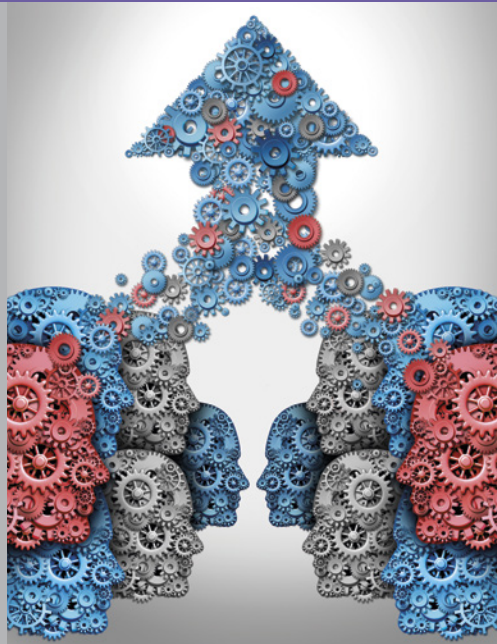


Řízení neziskových organizací

klíčové oblasti pro jejich udržitelnost

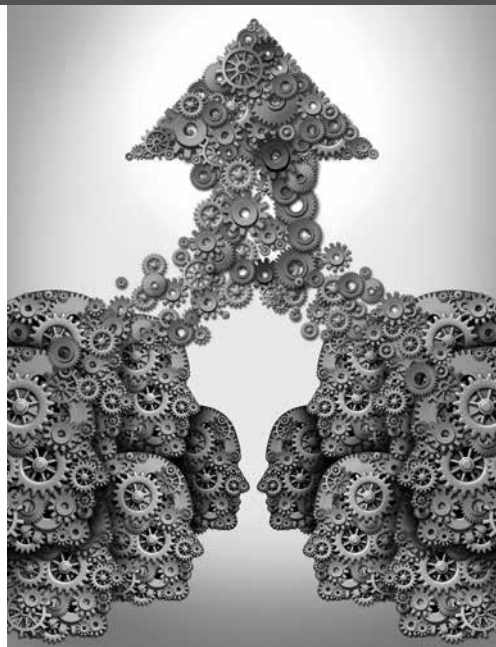


- Faktory udržitelnosti neziskové organizace
- Trendy v řízení neziskových organizací
- Specifika finančního řízení
- Moderní nástroje marketingového řízení
- Fundraising a crowdfunding
- Případové studie



Řízení neziskových organizací

klíčové oblasti pro jejich udržitelnost



Kniha byla zpracována v rámci projektu „VS-17-020 - Podpora pedagogické práce akademických pracovníků formou tvorby vysokoškolských učebnic“ řešeného na Západočeské univerzitě v Plzni, Fakultě ekonomické.



OTH Amberg-Weiden podpořila poskytnutím informací a zkušeností vznik této publikace.

OTH Amberg-Weiden unterstützte die Entstehung von dieser wissenschaftlichen Publikation dank Daten und Erfahrungen aus dem Bereich.



doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.

Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.

Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA

Řízení neziskových organizací

klíčové oblasti pro jejich udržitelnost

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 7027. publikaci

Autorský kolektiv:

doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D. – autorka kapitol 4 (kromě 4.3.2), 5 a 6

Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D. – autorka kapitol 1, 2, 3, 4.3.2 a 7

Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA - autorka kapitol 8, 9, 10

Odborný recenzent:

doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 208

První vydání, Praha 2018

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2018

Cover Photo © Depositphotos/lightsource

ISBN 978-80-271-2309-4 (ePub)

ISBN 978-80-271-2308-7 (pdf)

ISBN 978-80-247-3075-2 (print)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Obsah

Slovo recenzenta	9
O autorkách	10
Předmluva autorek	12
1. Neziskový sektor	14
1.1 Význam neziskových organizací a neziskového sektoru	14
1.2 Důvody existence neziskového sektoru a funkce neziskových organizací ..	15
1.3 Přístupy k vymezení a klasifikaci neziskových organizací	19
Použité zdroje	22
2. Neziskové organizace v České republice	24
2.1 Stručný historický exkurz do problematiky neziskových organizací v ČR ..	24
2.2 Státní (vládní) neziskové organizace v ČR	26
2.2.1 Organizační složky	26
2.2.2 Příspěvkové organizace	27
2.3 Nestátní (nevládní) neziskové organizace	28
2.4 Vybrané aspekty nestátních neziskových organizací v ČR v kontextu nového občanského zákoníku	29
Použité zdroje	36
3. Sociální a finanční aspekty nestátních neziskových organizací	37
3.1 Sociální aspekty nestátních neziskových organizací	37
3.2 Role nestátních neziskových organizací na lokální, národní, mezinárodní i globální úrovni	39
3.3 Finanční aspekty nestátních neziskových organizací	40
Použité zdroje	42
4. Řízení neziskových organizací s ohledem na koncepci udržitelnosti	43
4.1 Udržitelnost a její základní prvky	43
4.2 Stav neziskového sektoru v ČR z pohledu indexu udržitelnosti	46
4.3 Udržitelnost neziskových organizací	49
4.3.1 Pojetí udržitelnosti neziskových organizací	49
4.3.2 Finanční udržitelnost neziskových organizací	50
4.3.3 Role strategického řízení neziskových organizací	51
Použité zdroje	53
5. Finanční řízení neziskových organizací	55
5.1 Finanční řízení a jeho specifika v neziskovém sektoru	55
5.2 Finanční plánování	59
5.3 Fundraising a zdroje financování nestátních neziskových organizací	63

5.4	Hodnocení výkonnosti neziskových organizací	64
5.4.1	Vybrané finanční ukazatele neziskových organizací	66
	Použité zdroje	70
6.	Účetnictví neziskových organizací	71
6.1	Význam účetnictví a jeho právní rámec	71
6.2	Jednoduché účetnictví pro nestátní neziskové organizace	74
6.3	Účetnictví nestátních neziskových organizací	79
6.3.1	Specifika účetních výkazů u neziskových organizací	83
6.3.2	Výroční zpráva u nestátních neziskových organizací	93
6.3.3	Archivace účetních dokladů a dalších dokumentů	96
6.4	Audit u vybraných typů neziskových organizací	97
	Použité zdroje	100
7.	Daňová specifika v neziskových organizacích	102
7.1	Daňová soustava České republiky	102
7.2	Specifika daní neziskových organizací v České republice	104
7.2.1	Daň z příjmů	105
7.2.2	Daň z nemovitých věcí	107
7.2.3	Daň z nabytí nemovitých věcí	109
7.2.4	Daň silniční	109
7.2.5	Daň z přidané hodnoty	110
7.2.6	Spotřební daně	112
7.2.7	Energetické daně	112
	Použité zdroje	113
8.	Marketingové řízení neziskových organizací	114
8.1	Základní marketingový mix neziskových organizací	116
8.2	Současné trendy marketingového řízení v neziskovém sektoru	118
8.3	Marketingové řízení v praxi úspěšných neziskových organizací – případové studie	122
8.3.1	Případová studie: DOBRÝ ANDĚL	123
8.3.2	Případová studie: Nadace Naše dítě	128
8.3.3	Srovnání marketingových aktivit obou neziskových organizací ...	134
	Použité zdroje	136
9.	Crowdfunding v neziskových organizacích	140
9.1	Definice crowdfundingu	140
9.1.1	Historie crowdfundingu a příčiny jeho rozmachu	141
9.1.2	Vliv crowdfundingu na budoucí podobu projektu	142
9.1.3	Výhody, nevýhody a rizika crowdfundingu	143
9.1.4	Motivace k využití crowdfundingu	145
9.2	Crowdfundingový eskalátor a modely crowdfundingového financování ..	147
9.3	Příprava a realizace úspěšné crowdfundingové kampaně	151
9.4	Crowdfundingové platformy – vybrané příklady praxe	153
9.5	Crowdfunding v neziskových organizacích	165

9.6	Značka transparentnosti pro crowdfunding	170
	Použité zdroje	171
10.	Fundraising v praxi	174
10.1	Srovnávací studie využití vybraných technik fundraisingu v neziskovém sektoru v ČR a v Německu	174
10.2	Případová studie – fundraising vybrané neziskové organizace	181
10.2.1	Představení vybrané neziskové organizace	182
10.2.2	Fundraisingová analýza	185
10.2.3	Výzkumné šetření ve vybrané organizaci	191
10.2.4	Návrh fundraisingové strategie	196
	Použité zdroje	200
Rejstřík	202

Slovo recenzenta

Studia neziskového sektoru a občanské společnosti se v posledních letech rychle rozvíjejí spolu s tím, jak se vyvíjí a rozvíjí neziskový sektor samotný. Kvalitní učební texty jsou proto velmi důležité pro porozumění tomuto složitému fenoménu. Předkládaná publikace si s ohledem na obdobné vydané publikace zachovává svoji svébytnost a specifický charakter.

Úhelným kamenem knihy totiž není teoretické ukotvení neziskových organizací či stále oblíbenější makroekonomický pohled na tento sektor. Hlavním tématem knihy je dlouhodobá udržitelnost neziskové organizace a jednotlivé její složky. Po nezbytném vymezení pojmů a vztahů text startuje analýzou faktorů úspěšnosti neziskové organizace. Autorky se věnují socio-ekonomickým, socio-environmentálním a ekonomicko-environmentálním aspektům udržitelnosti. Kombinují přitom teoreticko-popisný a aplikační přístup, když analyzují populární index udržitelnosti a jeho jednotlivé komponenty, přičemž poukazují na pozici České republiky, a to s ohledem na jednotlivé kritické aspekty či slabá místa zejména českého neziskového sektoru. V této souvislosti je třeba ocenit pasáže věnované strategickému řízení, tedy klíčovému, i když někdy podceňovanému nástroji rozvoje organizace, stejně jako navazující část akcentující finanční řízení a plánování. Vysloveně aplikační charakter pak mají kapitoly zaměřené na specifika účetní a daňová.

Domnívám se, že popisované principy a postupy ocení nejen studenti, ale také praktici a zaměstnanci neziskového sektoru. Text je čtivým a aktuálním počinem na poli textů zaměřených na neziskový sektor, jehož autorky se evidentně snažily přinést neotřelý vhled do moderních trendů v oblasti řízení, marketingu a financování neziskových organizací. Velkým pozitivem je objasňování dílčích problémů formou případových studií, představujících navíc organizace, které čtenář patrně zná z běžného života.

doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.

ředitel Centra pro výzkum neziskového sektoru, ESF MU

Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) se profiluje jako interdisciplinární centrum výzkumu a studia neziskového sektoru a občanské společnosti, místo dialogu teorie s praxí a vzdělávací pracoviště zaměřené na další vzdělávání studentů a mladých vědeckých pracovníků. Je výzkumným institutem Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity, k jehož hlavnímu činnosti patří výzkumná a analytická činnost, publikace a popularizace výsledků originálního výzkumu a mezinárodní spolupráce.

O autorkách

Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.

Vystudovala obor Podniková ekonomika a management na Západočeské univerzitě v Plzni, Fakultě ekonomické. Od roku 2007 zde působí jako odborná asistentka, nyní docentka na katedře financí a účetnictví. Za dobu svého působení vykonávala různé akademické funkce, byla vedoucí katedry financí a účetnictví, dlouholetou členkou a místopředsedkyní akademického senátu, spolupracovnicí Střediska projektových aktivit, spoluzakladatelkou Centra podnikání. V současné době je děkankou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Profesně se řadu let věnuje oblasti finančního řízení podnikatelských subjektů. V této oblasti realizuje výzkumnou, publikační a lektorskou činnost. Své zkušenosti sbírá a zároveň i uplatňuje při spolupráci s firemní praxí. Lektoruje kurzy zaměřené na finanční řízení podniků, ekonomickou analýzu, investice a finanční audit. Je držitelkou osvědčení „Profesionální lektor“ udělovaného Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. Výsledky své práce publikovala v mnoha příspěvcích na tuzemských i zahraničních konferencích, v článcích v odborných časopisech a knižních publikacích. Je členkou České asociace pro finanční řízení, České asociace treasury a řešitelkou několika výzkumných i rozvojových projektů zaměřených zejména na oblast financí a řízení podniku.



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.

Vystudovala Vysokou školu ekonomickou v Praze, Fakultu managementu, a poté absolvovala doktorské studium na Západočeské univerzitě v Plzni, Fakultě ekonomické. Již během studií pracovala v oblasti financí, personalistiky a též jako odborná asistentka na vysoké škole. V rámci akademických funkcí zastávala pozici zástupce vedoucího katedry, vedoucí katedry a členky předsednictva akademického senátu. V současné době působí na katedře financí a účetnictví Západočeské univerzity v Plzni na pozici vedoucí katedry. Mimo akademickou sféru má zkušenosti z procesního managementu, daní, mzdového účetnictví, s problematikou nakládání s osobními údaji a s konzultační činností. Profesně se též již několik let věnuje výzkumné, publikační a lektorské činnosti. Svou odbornou orientaci směřuje do oblasti veřejných financí, ekonomie, daní a ekonomiky veřejného sektoru. V uvedených oblastech publikuje odborné knihy, vědecké články a prezentuje své



výsledky na mezinárodních konferencích. Je držitelkou osvědčení „Profesionální lektor“ udělovaného Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s., a mezinárodního certifikátu IES „Daňový profesionál“. Své vzdělání pravidelně doplňuje účastí na odborných kurzech a seminářích. Je členkou České asociace finančního řízení a České společnosti ekonomické.

Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA

V roce 2003 vystudovala Západočeskou univerzitu v Plzni, Fakultu ekonomickou, obor Podniková ekonomika a management, a následně zde absolvovala doktorský studijní program Ekonomika a management. V letech 2006–2008 studovala v zahraničí na University of Applied Sciences Hochschule Hof studijní program Master Marketing Management. Na katedře marketingu, obchodu a služeb Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni působí od roku 2003 jako odborný asistent. Má bohaté zkušenosti s projektovou činností i na mezinárodní úrovni. Neziskovému sektoru se věnuje v profesním i soukromém životě již řadu let. V letech 2010–2011 vedla marketingové oddělení regio-



nálně významné neziskové organizace Techmania Science Center, o.p.s. Jako dobrovolník působí v mateřském centru, sportovních klubech či ve společnosti zabývající se odborným poradenstvím neziskovým organizacím a výzkumem neziskového sektoru v ČR. Je členkou mezinárodní marketingové asociace Access Marketing Management. V letech 2012–2016 byla členkou Komise Rady Plzeňského kraje pro nestátní neziskové organizace. Několik let se aktivně podílí na výzkumu neziskového sektoru – celorepublikový výzkum neziskového sektoru ve spolupráci se společností SANEK Ponte, z. s. V akademické rovině se snaží prostřednictvím service learningu koordinovat spolupráci neziskových organizací s akademickým prostředím. V rámci vědecko-výzkumné a publikační činnosti se zabývá tématy výzkumu neziskového sektoru, marketingovými aktivitami neziskových organizací a udržitelností a své výstupy publikuje v uznávaných periodikách a publikacích. Jako odborník na marketing neziskových organizací vystupovala na zvaných přednáškách.

Předmluva autorek

Publikace je přehledem vybraných poznatků z oblasti definování, klasifikace, řízení, financování a marketingu neziskových organizací, s důrazem na stávající situaci v České republice. Obsahuje nejen teoretická východiska, ale též praktické aplikace ve formě případových studií z oblasti neziskových organizací a zároveň diskusi nad otázkou udržitelnosti v řízení neziskových organizací.

Témata jako neziskové organizace, neziskový sektor a jejich postavení ve společnosti jsou podrobena velmi častým diskusím, a to nejen na úrovni České republiky, ale též v rámci Evropy a celého vyspělého i rozvojového světa, což podporuje důležitost tohoto tématu. Společnost je v otázkách týkajících se právě neziskových organizací pomyslně rozdělena na dvě skupiny. Jedna z těchto skupin je velkým podporovatelem neziskového sektoru a neziskových organizací. Chápe potřebnost budovat a rozvíjet tuto část národního hospodářství, neboť se jedná o jakýsi propojovací můstek mezi trhem, státem a domácnostmi, jednotlivci a občany. Tato skupina si je vědoma, že je nutné mít ve společnosti instituce, které podporují veřejné či obecné blaho, případně podporuje sdružování občanů v rámci společných zájmů a plnění společných potřeb. Též chápe nutnost potřeby zaplnit mezeru, která vzniká v poskytování vybraných služeb sloužících k rozvoji společnosti. Druhá skupina je kritikem neziskového sektoru. Hovoří o neefektivním hospodaření neziskových subjektů, otázkách netransparentnosti, ne vždy vhodné alokaci zdrojů, neprofesionality v řízení těchto subjektů apod. Autorky se řadí samozřejmě do první skupiny, uvědomují si potřebu podporovat a rozvíjet neziskové organizace. Samozřejmě i autorky spatřují určité nedokonalosti v řízení těchto typů subjektů, což je hlavním důvodem pro sepsání této publikace.

Otázky neziskového sektoru je tedy třeba řešit nejen na úrovni národohospodářské, ale také na úrovni mikroekonomické, jelikož i neziskové organizace pracují s finančními prostředky, řeší personální zabezpečení svých procesů, musejí nabízet své produkty potenciálním zákazníkům a řídit veškeré své činnosti bez ohledu na svoji primární „neziskovost“. Neziskový sektor je obdobně jako sektor podnikatelský velmi dynamickým prostředím, podléhá neustálým změnám v rámci legislativy, postojům představitelů České republiky (a nejen tam), novým trendům v oblasti financování, marketingu, propagace či tlaku na zefektivnění manažerských procesů. Řízení neziskových organizací je třeba přizpůsobovat změnám prostředí i všem novým trendům, neboť přináší nemalé dopady na celou občanskou společnost.

Základní cíle, které si autorky stanovily pro zpracování této publikace, lze spatřovat v těchto hlavních rovinách:

- objasnit základní pojmy spojené s neziskovým sektorem, neziskovými organizacemi a uvést jejich základní klasifikace s důrazem na situaci v ČR;
- vymezit postavení neziskových organizací v ekonomice;
- vysvětlit principy fungování neziskových organizací na základě vybraných právních forem s ohledem na aktuální legislativní předpisy v ČR;

- objasnit problematiku řízení neziskových organizací s ohledem na jejich udržitelnost;
- upozornit na důležité aspekty finančního řízení neziskových organizací, včetně účetních a daňových specifik;
- představit nástroje marketingového řízení neziskových organizací a možné specifické formy financování těchto subjektů;
- demonstrovat vybrané nástroje řízení neziskových organizací v praktické rovině.

Kniha je určena manažerům a ekonomům neziskových organizací, studentům ekonomických fakult vysokých škol, studentům MBA studií, ale také marketérům, fundraiserům a všem ostatním, kteří se setkávají s neziskovými organizacemi ve své odborné praxi nebo které tato problematika zajímá z pohledu občana, klienta neziskových organizací nebo zájemce o založení neziskové organizace.

Za cenné rady a připomínky autorky děkují všem, kdo jakoukoli měrou přispěli k vydání této publikace. Slova díky patří také nakladatelství Grada Publishing za odbornou pomoc s přípravou rukopisu k tisku.

Vážené čtenářky, vážení čtenáři, rády uvítáme veškeré připomínky, náměty a doporučení k vydané publikaci a doufáme, že se tato kniha pro vás stane dobrým pomocníkem v oblasti řízení neziskových organizací.

Autorky

1. Neziskový sektor

Tato kapitola se věnuje vymezení potřeby a významu fungování neziskového sektoru, potažmo neziskových organizací. V kapitole je prostor věnován také důvodům existence veřejného sektoru a neziskových organizací, funkcím a klasifikacím neziskových organizací.

1.1 Význam neziskových organizací a neziskového sektoru

V současné ekonomice je třeba se zaměřit nejen na problematiku ziskových subjektů, ale též tzv. neziskových, jelikož jejich význam narůstá, a to nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni.

Neziskové organizace mají v ekonomice nezastupitelnou roli. Důvodů je hned několik, avšak asi mezi ty nejzásadnější patří skutečnosti, že neziskové organizace působí zejména v oblastech, které jsou pro subjekty ziskového sektoru neatraktivní, jelikož nepřinášejí primárně zisk, nebo stát ani nenabízí možnost poskytovat služby v daných oblastech na tržním principu, jelikož chce mít nad danými službami zásadní dohled. Neziskové organizace jsou v ekonomice nepostradatelné a zauímají důležitou roli v odvětvích, která slouží k rozvoji celé společnosti. Jedná se například o oblast vzdělávání a školství, sociálních služeb, zdravotní péče, vědy a výzkumu, obrany či justice. Nemalou roli hrají neziskové organizace i v oblasti podpory určitých zájmových skupin, a tedy sdružování občanů, nelze opomenout významné působení neziskových organizací v rozvoji nejen života společenského, ale též života politického, a tak se velmi často uvádí, že neziskové organizace jsou důležitým indikátorem společenského rozvoje.

Všechny vyspělé země mají poměrně širokou škálu neziskových organizací, lze je nalézt nejen v rozličných oblastech národního hospodářství, ale působí i na základě různých právních předpisů, nabývají rozličných právních forem, a tudíž mají velmi specifické fungování a hospodaření. Z výše uvedených skutečností vyplývá, že problematika fungování a řízení neziskových organizací je poměrně složitou disciplínou.

V současné době téměř v celém světě roste sociální i ekonomický vliv neziskového sektoru. **Neziskový sektor se tak díky svému rozrůstání stává důležitou oblastí národního hospodářství, což však často prohlubuje problémy spojené s vymezením a definováním neziskového sektoru.**

Obdobně hovoří o neziskovém sektoru také Hyánek (2011), který uvádí, že jelikož žijeme v sociální společnosti, **neziskový sektor nabývá na významu, stává se dynamičtějším a neustále se rozvíjí.** Neziskový sektor neslouží pouze k prosazování vlastních hodnot a zájmů (jako je tomu u sdružování občanů), ale také se podílí na mnoha celospolečensky potřebných službách a aktivitách a mimo jiné je též významným zaměstnavatelem mnoha

občanů, a to jak na základě „klasických“ pracovních poměrů fungujících na placené bázi, tak na základě dobrovolnictví, tedy neplacených vztahů.

Jak uvádí Neubauerová (2015), neziskový sektor plní v národním hospodářství nezanedbatelnou roli, působí vedle ziskového sektoru a oba tyto sektory se vzájemně doplňují, podporují a tvoří systém smíšené ekonomiky.

Neziskový sektor, potažmo neziskové organizace se potýkají s problémy v oblasti terminologie, jak je již zřejmé z textu výše a bude viditelné i v textu následujícím. Jak uvádí Bačuvčík (2005), problémy v terminologii nemohou být marginalizovány, přičemž odkazuje na skutečnost, že v rámci integrovaných marketingových komunikací hraje i terminologie důležitou roli ve vytváření brand image¹. Zároveň autor upozorňuje na další důležitý aspekt, který s sebou nesou nejednoznačnost a malá kvalita dosud používané terminologie na úrovni neziskového sektoru a neziskových organizací, a sice že daný problém může být příčinou, ale i důsledkem mýtů, se kterými jsou neziskový sektor i neziskové organizace spojovány.

Podle Hejdkové (2015) či Stejskala & kol. (2012) nelze přesnou definici neziskové organizace nalézt v žádném právním předpisu České republiky, a to z důvodu, že pojetí neziskové organizace se zásadně liší podle potřeby tvůrce dělení či definice.

Stevenson & Jarillo (2007) uvádějí, že organizace v pojetí podnikatelských subjektů lze definovat jako využívání příležitostí bez ohledu na zdroje, které jsou v dané době k dispozici, obdobně lze tuto definici aplikovat i na oblast neziskových organizací, kdy **neziskové organizace je možné vnímat také jako příležitosti k tvorbě hodnot, zde primárně společenské hodnoty, a dále k zajištění dostatečných finančních zdrojů pro dlouhodobou udržitelnost organizace, případně osob s podobnými zájmy či celé společnosti.**

Stejskal & kol. (2012) uvádějí, že široké spektrum služeb, které je neziskovými organizacemi, potažmo neziskovým sektorem poskytováno, zahrnuje zejména dobročinnost, činnost nadací, sport, kulturu, sociální služby, pomoc ve zdravotnictví aj. Důležitým faktem pak je, že tyto služby obohacují nejen samotné příjemce, ale celou společnost.

1.2 Důvody existence neziskového sektoru a funkce neziskových organizací

Nezastupitelnost neziskových organizací v ekonomikách vyspělých států lze spatřovat ve skutečnosti, že **neziskové organizace mohou určité činnosti poskytovat s větším efektem, než by tomu bylo u ziskových podniků či státu samotného.** Neziskové organizace otevírají prostor pro usnadnění veřejného dění, uspokojují řadu environmentálních, sociálních či kulturních potřeb ve společnosti a vyplňují tak prostor a podporují vztahy mezi trhem, státem a rodinami (více například Hyánek, 2011; Hejdková, 2015; Boukal & kol., 2007).

Jak upozorňuje Stejskal & kol. (2012), často jsou neziskové organizace hybateli veřejného mínění a jsou těmi, kdo iniciují společenské změny, a proto je třeba opět zmínit jejich nezastupitelnost v ekonomice.

¹ Problematiku brandingu neziskových organizací řeší podrobněji Hommerová (2015).

Moderní společnosti s vyspělými tržními ekonomikami velmi často řeší problémy, ke kterým dochází na trhu, přičemž k těm nejzávažnějším patří problém neefektivní alokace zdrojů (Peková & kol., 2012). Kombinací rozličných nástrojů sloužících k efektivní alokaci vzácných zdrojů ve společnosti se zabývá smíšená ekonomika, která se začala formovat během 20. století (Jackson & Brown, 2003) a v níž se současný ekonomicky vyspělý svět nachází. Kromě samotného trhu a „neviditelné“ řídicí síly konkurence existují i další nástroje pro alokaci zdrojů. Tyto další systémy alokace se obecně označují jako netržní alokační procesy a mezi tyto netržní systémy pro alokaci zdrojů lze řadit neziskový sektor (Pigou, 1928). V praxi neziskový sektor sestává z několika částí (viz dále), ale důležité je, že je tvořen jak částí veřejnou, tak soukromou (označovanou v mnoha odborných zdrojích jako třetí sektor).

Jelikož je uvedená smíšená ekonomika charakteristická státními zásahy do ekonomiky, je třeba dále uvést, že jednou z nejčastěji uváděných teorií zdůvodňujících existenci neziskového sektoru je teorie tržních selhání (Gronbjerg & Paarlberg, 2001). Ekonomická teorie definuje tyto základní příčiny tržních selhání:

- nedokonalou konkurenci;
- veřejné statky;
- externalitu;
- asymetrické informace;
- nejistotu.

Na dané skutečnosti reagují Jackson & Brown (2003), kteří konstatují, že podstata tržních selhání spočívá v tom, že jednotlivé subjekty na trhu nejsou schopny jednat koordinovaně, a trhy tedy nedosahují efektivních výstupů.

Nedokonalá konkurence jakožto příčina tržního selhání je spojena zejména se snižováním nákladů a zvyšováním výnosů z rozsahu v případě přirozeného monopolu a vůbec možnosti stanovení vysoké ceny pro spotřebitele.

Veřejné statky lze analyzovat z mnoha pohledů, jedním z nejznámějších přístupů k této problematice je klasifikace veřejných statků na čisté a smíšené veřejné statky. Podle Samuelsona (1954) je možné čistým veřejným statkům v ekonomické teorii přiřadit tyto dva základní statky: nezmenšitelnost (spotřeba statku jedním subjektem neupírá jinému subjektu statek též spotřebovat) a nevylučitelnost, kdy nelze nikomu odeprít spotřebu daného statku bez zkoumání toho, zda spotřebitel daného statku na statek přispívá či nikoli (více například Samuelson & Nordhaus, 1991; Jackson & Brown, 2003). Mezi čisté veřejné statky se poté řadí veřejný sektor, bezpečnost, obrana, justice aj.

Je třeba zdůraznit, že čisté veřejné statky nejsou ve smíšené ekonomice těmi převažujícími, mnohem větší zastoupení mají statky smíšené. Mnohdy se jedná o statky se soukromým prvkem či spojené s externalitou (Jackson & Brown, 2003). Heller & Starrett (1976) uvádějí, že externalita je situace, v níž soukromá ekonomika postrádá dostatečné stimuly k vytváření potenciálního trhu s nějakým statkem. Externalita představuje vedlejší efekt trhu. Externality mohou mít buď pozitivní dopady na společnost (pozitivní neboli kladné externality), nebo naopak. Negativní externality poškozují subjekty transakcí či těmto subjektům vznikají dodatečné náklady z ekonomické aktivity jiných subjektů. Tyto náklady však bohužel nesou subjekty, které daný efekt nezpůsobily (Konečný & Sojka, 1991).

Nedokonalé neboli asymetrické informace jsou jednou z nejzásadnějších příčin tržních selhání. Jedná se o situace, kdy subjekty na trhu nemají dostatečné informace, podle nichž by se mohly rozhodnout při alokaci svých zdrojů a dosáhnout tak efektivní alokace (Peková & kol., 2012).

Nejistota jakožto další příčina tržních selhání je podstatně provázána s výše uvedenými příčinami tržních selhání. Jedním z důležitých aspektů této příčiny tržních selhání je například fakt, že získávání informací o pravděpodobném průběhu nákladů a zajišťování se proti riziku patří k nákladným činnostem (Hejduková, 2015).

Na důvody existence neziskového sektoru navazují i funkce, které by měl neziskový sektor naplňovat. Tetřevová (2008) uvádí, že **neziskový sektor zastává zejména tyto funkce:**

- ekonomickou funkci;
- sociální funkci;
- politickou funkci.

Ekonomická funkce odkazuje na skutečnost, že neziskový sektor hraje významnou roli v ekonomice vyspělých států, působí jako nabízející výrobků či služeb, též je spotřebitelem, zaměstnavatelem.

Sociální funkce neziskové sektoru je spjata s tím, že neziskový sektor poskytuje specifické statky a služby, uspokojuje potřeby společnosti nebo členů svých institucí, zasahuje svou činností do života společnosti.

Politická funkce činí neziskový sektor důležitým tím, že jej chrání před porušováním práv, dává občanům možnost ovlivňovat politiku, mít vliv na veřejné mínění.

Samozřejmě, jak upozorňují například Beličková & Bukovová (2007), neziskový sektor působí v ekonomice proto, aby naplňoval i další funkce. Jmenovat lze funkci informační (osvětlu) či kontrolní (kontrola dodržování demokratických procesů ve společnosti ze strany občanů).

Neziskový sektor zastává v ekonomice další činnosti, nabízí pracovní místa, zajišťuje financování i z jiných než veřejných rozpočtů apod. (více například Frič & Goulli, 2001).

Samotné neziskové organizace zastávají samozřejmě obdobné funkce jako neziskový sektor, též označení, význam a obsah jednotlivých funkcí se u světových autorů mnohdy prolínají, ale mnohdy lze v rámci terminologie spatřovat také rozdílné pohledy.

Základní koncepce funkcí neziskových organizací v odborné literatuře podle autora přehledně zpracovali v rámci projektu „*Nonprofit Organisations between Voice and Service: Comparing Old and New Democracies*“ Pospíšil & kol. (2009). Tabulka 1.1 zobrazuje oblasti největší shody mezi vybranými autory, zároveň však upozorňuje i na specifické názory na funkce neziskových organizací.

Tab. 1.1 Koncepce funkcí neziskových organizací v odborné literatuře podle autora

Funkce / autor	Salamon Sokolowski Frič	James Rose-Ackerman	Wolpert	Land	Frumkin	Kramer	Kendall	Salamon Hems
Služby Servisní funkce	X	X	X	X	X	X	X	X
Expresivní funkce Role strážce hodnot Reprezentativní funkce	X	X			X	X	X	X
Filantropie			X	X				
Charita			X	X				
Zlepšovací a advokační funkce					X	X	X	X
Vizionářská role Role průkopníka ve službách Inovační funkce						X	X	X
Budování komunity Pospolitosť Budování sociálního kapitálu				X			X	X
Sociální podnikání					X			

Zdroj: Pospíšil & kol. (2009)

Jednotlivé funkce neziskových organizací uvedené v tabulce 1.1 lze stručně charakterizovat takto:

- **servisní funkce** – produkce v oblastech, kde selhává trh i stát;
- **expresivní funkce** – poskytování nástrojů k vyjádření kulturních, duchovních, profesních a politických hodnot, zájmů a názorů;
- **filantropie** – zřizování a rozvoj institucí, jako jsou nemocnice, univerzity, muzea apod.;
- **charita** – přesun zdrojů k potřebným;
- **zlepšovací a advokační funkce** – prosazování zájmů specifických skupin;
- **inovační funkce** – změna v produkci, průkopnictví neziskových organizací v různých oblastech;
- **budování komunity** – navazování kontaktů, vazeb a sjednocování, sdílení;
- **sociální podnikání** – vytváření sociálních hodnot v občanské společnosti.